Geneza Inperium: od kryzysu samodzielności do modelu sieciowego przedsiębiorstwa społecznego w świetle koncepcji Sustaining the Mission

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Tekst analizuje transformację organizacji Supportive Concepts for Families w model sieciowy Inperium. Autor wskazuje na paradoks wzrostu w sektorze non-profit, gdzie sukces operacyjny generuje bariery finansowe i administracyjne, których nie niweluje sam wzrost przychodów. Kluczowym elementem jest ewolucja podejścia Ryana Deweya Smitha – przejście od zarządzania klinicznego do systemowego. Artykuł opisuje strukturalne napięcie między kosztami realizacji misji a brakiem dostępu do kapitału inwestycyjnego, typowego dla sektora komercyjnego. W obliczu sztywnych stawek finansowania publicznego i rosnących kosztów operacyjnych organizacja została zmuszona do przedefiniowania swojej struktury, aby zapewnić stabilność świadczonych usług i efektywne zarządzanie ryzykiem w dużej skali.

The text analyzes the transformation of the Supportive Concepts for Families organization into the Inperium network model. The author points to the paradox of growth in the non-profit sector, where operational success generates financial and administrative barriers that cannot be mitigated by revenue growth alone. A key element is the evolution of Ryan Dewey Smith's approach—the transition from clinical to systemic management. The article describes the structural tension between the costs of mission fulfillment and the lack of access to investment capital typical of the commercial sector. Faced with rigid public funding rates and rising operational costs, the organization was forced to redefine its structure to ensure the stability of provided services and effective risk management on a large scale.

Artykuł analizuje model sieciowego przedsiębiorstwa społecznego Inperium jako innowacyjną odpowiedź na strukturalne ograniczenia organizacji non-profit, które w miarę wzrostu napotykają bariery administracyjne i finansowe niedoścignione dla małych podmiotów. Autor stawia tezę, że system afiliacji stanowi atrakcyjną alternatywę dla pełnych fuzji, ponieważ pozwala łączyć korzyści skali i wspólną infrastrukturę z zachowaniem odrębności programowej jednostek. Tekst dekonstruuje jednak narrację o sukcesie opartą wyłącznie na wzroście aktywów i przychodów, wskazując na niebezpieczny rozdźwięk między stabilnością finansową a realną jakością opieki nad beneficjentami. Poprzez pryzmat teorii zasobowej i zdolności dynamicznych, autor dowodzi, że efektywność modelu konstelacyjnego nie powinna być mierzona wskaźnikami ekonomicznymi, lecz rygorystycznym nadzorem nad bezpieczeństwem usług. W konsekwencji artykuł staje się studium napięcia między korporacyjną optymalizacją zarządzania a etycznym wymogiem ochrony godności człowieka w sektorze usług społecznych.

SŁOWA KLUCZOWE

przedsiębiorstwo społeczne | model sieciowy | Sustaining the Mission | afiliacja organizacyjna | sektor non-profit | zarządzanie systemowe | teoria zależności od zasobów | zdolności dynamiczne organizacji | korzyści skali i zakresu | infrastruktura wspólna | konsolidacja sprawozdawcza | autonomia programowa | reserved powers | przedsiębiorczość społeczna | nadzór nad jakością opieki

Kryzys wzrostu jako impuls do zmiany modelu

Geneza Inperium: od kryzysu samodzielności organizacyjnej do koncepcji sieciowego przedsiębiorstwa społecznego

Historia powstania Inperium to interesujący przykład stopniowego przekształcania praktycznego problemu zarządczego w nową koncepcję organizacyjną. Punktem wyjścia nie była abstrakcyjna wizja wielkiej struktury holdingowej ani chęć stworzenia kolejnej fundacji pozyskującej środki na tradycyjne programy pomocowe.

U podstaw przedsięwzięcia leżało doświadczenie organizacji, która mimo rozwoju działalności, poszerzania zakresu usług i wzrostu zatrudnienia, napotykała coraz poważniejsze bariery finansowe, technologiczne oraz administracyjne. W tym właśnie tkwi zasadniczy paradoks genezy Inperium: potrzeba zmiany sposobu funkcjonowania sektora non-profit została rozpoznana nie tylko poprzez obserwację jednostek w kryzysie, lecz także przez doświadczenie podmiotu odnoszącego wymierne sukcesy organizacyjne. Rozwój okazał się procesem generującym własne wymagania kapitałowe, a nie prostą drogą do stabilności. Im większa skala świadczonych usług, tym dotkliwsze stawały się ograniczenia wynikające z rozproszenia funkcji administracyjnych, zależności od publicznych źródeł finansowania oraz braku dostępu do instrumentów inwestycyjnych typowych dla sektora komercyjnego. Instytucjonalnym punktem wyjścia była Supportive Concepts for Families, działająca od 1993 roku w Pensylwanii. Organizacja ta koncentrowała się na wsparciu osób z niepełnosprawnością intelektualną i rozwojową, z czasem rozszerzając ofertę o pomoc w zakresie zdrowia psychicznego i funkcjonowania behawioralnego.

Ryan Dewey Smith rozpoczął tam pracę w 1993 roku jako koordynator programu, by następnie obejmować kolejne stanowiska kierownicze, aż do objęcia sterów całego podmiotu. Taka ścieżka zawodowa jest kluczowa dla interpretacji jego późniejszej koncepcji – wskazuje na ewolucję od bezpośredniego organizowania pomocy do odpowiedzialności za warunki instytucjonalne, w których ta pomoc jest świadczona. Zarządzanie pojedynczą placówką opiekuńczą i zarządzanie siecią takich jednostek podlegają bowiem odmiennym ograniczeniom. Na pierwszym poziomie kluczowe są relacje między personelem a podopiecznymi; na drugim – mechanizmy zatrudniania, finansowania, kontroli ryzyka, negocjowania kontraktów oraz zapewnienia infrastruktury niezbędnej do nieprzerwanego świadczenia usług. Doświadczenie Smitha jest przykładem profesjonalizacji przywództwa w organizacji społecznej poprzez przesunięcie perspektywy z poziomu kliniczno-programowego na systemowy. Według danych prezentowanych przez Inperium, przychody Supportive Concepts for Families wzrosły z około 4,5 mln dolarów w 2000 roku do około 65 mln dolarów w 2018 roku, a zatrudnienie w tym czasie zwiększyło się z około 200 do 1300 osób.

Ponieważ dane te pochodzą z materiałów samej organizacji, należy traktować je jako element udokumentowanej narracji instytucjonalnej, a nie wynik niezależnego badania skuteczności modelu. Mimo tego zastrzeżenia obrazują one rzeczywistą skalę wyzwania organizacyjnego. Podmiot osiągający przychody liczone w dziesiątkach milionów dolarów funkcjonuje już w warunkach zbliżonych pod względem złożoności administracyjnej do dużego przedsiębiorstwa. Musi zarządzać znaczną liczbą pracowników, wieloma lokalizacjami, systemami informatycznymi i ubezpieczeniami, a także rozliczeniami z płatnikami oraz obowiązkami wynikającymi z regulacji dotyczących świadczeń społecznych.

Strukturalne napięcie między kosztami misji a administracją

Organizacja ta zachowuje podstawową cechę sektora non-profit: nie może finansować rozwoju poprzez emisję udziałów dla inwestorów oczekujących dywidendy. Rozpiętość między poziomem zobowiązań operacyjnych a dostępnością kapitału inwestycyjnego tworzy zatem strukturalne napięcie, którego nie niweluje samo zwiększanie przychodów. W rekonstrukcji wydarzeń dokumentowanej przez Inperium szczególne znaczenie przypisano okresowi około 2013–2014 roku.

Supportive Concepts for Families rozwijało wówczas działalność, mierząc się jednocześnie ze wzrastającym zapotrzebowaniem na inwestycje, koniecznością modernizacji technologii informatycznych oraz oczekiwaniami pracowników w kwestii warunków zatrudnienia. Istotne były także zmiany w mechanizmach publicznego finansowania usług. W modelu opartym na rozliczaniu rzeczywistych kosztów organizacja może – w granicach obowiązujących zasad – odzyskiwać wydatki związane ze świadczeniem zakontraktowanej pomocy. Przejście do sztywniejszych stawek lub limitów wynagrodzenia za usługę przenosi jednak większą część ryzyka kosztowego na wykonawcę. Jeśli wysokość płatności jest określona z góry, a wynagrodzenia, koszty transportu, utrzymania nieruchomości i obsługi administracyjnej rosną szybciej niż przychód przypadający na świadczenie, każda kolejna jednostka usługi może powiększać deficyt. Zwiększenie skali nie poprawia wtedy automatycznie sytuacji ekonomicznej; może wręcz przyspieszyć narastanie problemów, jeśli organizacja nie jest w stanie zmienić struktury kosztowej. To właśnie przejście od myślenia o przychodzie całkowitym do analizy ekonomiki pojedynczego świadczenia stanowiło jeden z zasadniczych elementów rozpoznania, które doprowadziło do poszukiwania nowego modelu działalności. Problem miał zarazem wyraźny wymiar społeczny i etyczny.

W usługach opiekuńczych możliwości redukcji kosztów są ograniczone przez charakter samej pracy. Jeśli wsparcie wymaga obecności wykwalifikowanego opiekuna, odpowiedniej liczby godzin i indywidualnego dostosowania czynności, nie można w nieskończoność zwiększać produktywności poprzez przyspieszanie procesu świadczenia. Opieka nad człowiekiem nie podlega bowiem tej samej logice automatyzacji, co produkcja przemysłowa. Choć część czynności administracyjnych można usprawnić, dokumentację prowadzić elektronicznie, a zakupy organizować wspólnie, nie można bez istotnych konsekwencji zastąpić relacji opiekuńczej samym wzrostem wydajności statystycznej.

Z tego względu strategia oszczędnościowa, oparta głównie na ograniczaniu zatrudnienia i obniżaniu kosztów świadczeń, może w dłuższej perspektywie podważyć jakość usług. Poszukiwanie nowego

rozwiązania organizacyjnego wymagało zatem rozdzielenia wydatków koniecznych do realizacji misji od tych, które powstają dlatego, że każda instytucja osobno utrzymuje rozbudowane zaplecze. W tym rozróżnieniu tkwi intelektualny zalążek Inperium.

Tradycyjna organizacja non-profit często próbuje równolegle budować własne działy księgowości, kadr, informatyki, zakupów, administracji nieruchomości i obsługi prawnej. Dla niewielkich podmiotów takie rozwiązanie bywa nieosiągalne finansowo, co prowadzi do powierzania zadań pojedynczym pracownikom lub korzystania z zewnętrznych usług o zmiennej jakości. W większych instytucjach własne działy administracyjne są już możliwe do utrzymania, lecz często okazują się zbyt małe, by posiadać odpowiednio wyspecjalizowane kompetencje w każdej dziedzinie. Organizacja ponosi wówczas jednocześnie koszt samodzielności i koszt niedostatecznej specjalizacji. Z perspektywy zarządzania strategicznego pojawia się pytanie, czy odrębność statutowa i programowa musi pociągać za sobą odrębność wszystkich funkcji technicznych. Odpowiedź negatywna otwiera możliwość budowy infrastruktury wspólnej, dzięki której kilka organizacji zachowuje własne misje, korzystając jednocześnie z usług jednego wyspecjalizowanego systemu. Zanim koncepcja ta przybrała postać Inperium, analizowano również tradycyjne rozwiązania polegające na połączeniu Supportive Concepts for Families z większym podmiotem. Według relacji publikowanych przez Inperium w 2014 roku prowadzono rozmowy z potencjalnymi partnerami zainteresowanymi pełną integracją organizacyjną.

Poszukiwanie alternatywy dla fuzji w celu zachowania odrębności

Smith odrzucił proponowane rozwiązania z obawy przed utratą nazwy, odrębnej kultury i wpływu na misję, a także w trosce o utrzymanie miejsc pracy. Ponieważ nie dysponujemy pełną dokumentacją tych negocjacji ani stanowiskami wszystkich uczestników, nie można niezależnie rozstrzygnąć, czy każda z rozważanych transakcji rzeczywiście doprowadziłaby do takich skutków. Istotny pozostaje jednak sam charakter problemu decyzyjnego.

Klasyczna fuzja oznacza zazwyczaj głębokie przekształcenie struktury prawnej i organizacyjnej, a niekiedy zanik odrębnego bytu jednego z partnerów. Może ona zapewniać znaczne korzyści finansowe i zarządcze, lecz jednocześnie naruszać lokalne więzi, system przywództwa i pamięć instytucjonalną. W usługach społecznych koszty tych zmian nie ograniczają się do reorganizacji administracji; mogą obejmować utratę zaufania rodzin, destabilizację zespołów oraz osłabienie relacji z partnerami lokalnymi. Poszukiwanie rozwiązania, które pozwalałoby osiągać korzyści ze

współdziałania bez konieczności całkowitego zniesienia podmiotowej odrębności, stało się zatem kluczową przesłanką nowego przedsięwzięcia.

W perspektywie teorii organizacji decyzję tę można interpretować za pomocą koncepcji zależności od zasobów, rozwijanej przez Jeffreya Pfeffera i Geralda R. Salancika w pracy The External Control of Organizations z 1978 roku. Według tej teorii organizacje nie są w pełni samowystarczalne, lecz uzależnione od dostępu do zasobów kontrolowanych przez podmioty zewnętrzne. Im większe znaczenie danego zasobu, tym silniejszy wpływ jego dostawcy na funkcjonowanie organizacji. W przypadku usług społecznych kluczowym zasobem są środki publiczne, ale równie istotne bywają kompetencje regulacyjne, dostęp do specjalistycznego personelu, nieruchomości oraz zdolność finansowania wydatków w okresie między wykonaniem usługi a otrzymaniem płatności. Organizacja próbująca ograniczyć zależność od jednego płatnika poprzez rozwój nowych programów może zwiększyć zapotrzebowanie na kapitał i kompetencje, od których stanie się zależna w inny sposób. Połączenie zasobów kilku podmiotów stwarza natomiast możliwość częściowego zmniejszenia tej zależności — pod warunkiem, że nie prowadzi do powstania równie silnego uzależnienia od nowego centrum zarządczego. Z perspektywy teorii zasobowej Inperium można więc postrzegać jako próbę przekształcenia zbioru indywidualnych zależności w system zdolny do wspólnego pozyskiwania i wykorzystywania zasobów.

Moment formalnego ukształtowania przedsięwzięcia wymaga krótkiego doprecyzowania. W nowszych materiałach rok 2016 wskazywany jest jako data założenia sieci oraz rok afiliacji Supportive Concepts for Families i siedmiu innych organizacji. W starszych opracowaniach współautorstwa Smitha i J. Kevina Fee pojawia się natomiast informacja o powstaniu Inperium w styczniu 2015 roku.

Afiliacja jako alternatywa dla fuzji i samodzielności

Rozbieżność ta może odzwierciedlać różnicę między etapem organizowania lub inkorporacji podmiotu a rozpoczęciem funkcjonowania konstelacji afiliacyjnej, jednak bez dodatkowej dokumentacji nie należy traktować tego wyjaśnienia jako faktu. Na potrzeby analizy uzasadnione jest zatem przyjęcie, że przedsięwzięcie kształtowało się w latach 2015–2016, przy czym rok 2016 stanowi wyraźnie potwierdzony moment uruchomienia sieci afiliacyjnej opisywanej w materiałach organizacji. Ta pozornie drobna różnica ma znaczenie metodologiczne: rekonstrukcja genezy innowacji organizacyjnej powinna odróżniać rozwój idei, formalne powołanie jednostki prawnej i faktyczne rozpoczęcie działania przyjętego modelu. Pierwsze afiliacje pozwoliły przekształcić wcześniejszą intuicję w praktykę gospodarowania zasobami. Organizacje przystępujące do

Inperium miały zachowywać własną osobowość prawną, lokalną rozpoznawalność oraz odpowiedzialność za realizowane programy, zyskując jednocześnie dostęp do szerszego zaplecza finansowego i zarządczego.

Rozwiązanie to miało przełamać dychotomię między całkowitą samodzielnością a pełną fuzją. Właśnie dlatego pojęcie afiliacji w modelu Inperium od początku miało znaczenie bardziej precyzyjne niż zwykła współpraca kilku podmiotów czy udział w nieformalnej federacji. Chodziło o stworzenie trwałej relacji organizacyjnej, która pozwalałaby łączyć zasoby, konsolidować sprawozdawczość i wykonywać wspólne funkcje bez automatycznego znoszenia odrębności operacyjnej. Wymagało to jednak nowych zasad nadzoru, ustalenia zakresu uprawnień podmiotu nadrzędnego oraz wyznaczenia granicy między decyzjami lokalnymi a wspólnymi. Już na etapie genezy ujawniła się trudność towarzysząca modelowi konstelacyjnemu przez cały okres jego rozwoju: zachowanie tożsamości organizacji nie może oznaczać braku mechanizmów odpowiedzialności, natomiast wspólny nadzór nie powinien prowadzić do faktycznego pozbawienia afiliantów wpływu na ich misje. Zasadnicza innowacja Inperium polegała na zastosowaniu w sektorze non-profit wybranych rozwiązań charakterystycznych dla przedsiębiorstw wielopodmiotowych, przy jednoczesnej próbie ograniczenia tych skutków integracji, które mogłyby naruszać społeczną odrębność poszczególnych jednostek.

Jest to istotna różnica względem zwykłego przeniesienia korporacyjnych metod zarządzania do organizacji pozarządowych. W przedsiębiorstwach posiadających udziałowców centralizacja kontroli wiąże się przede wszystkim z prawem własności i możliwością rozdzielania korzyści ekonomicznych między właścicieli. W organizacji non-profit prawo własności w rozumieniu udziałów uprawniających do dywidendy nie występuje.

Afiliacja jako balans między autonomią a kontrolą

Można ustanowić relację, w której podmiot nadrzędny uzyskuje określone uprawnienia członkowskie wobec innej organizacji – obejmujące wpływ na obsadę organów, zatwierdzanie kluczowych decyzji czy kontrolę wybranych obszarów zarządzania. Podmiot afiliowany zachowuje przy tym status odrębnej osoby prawnej, własną nazwę, zakres usług i lokalne relacje. Taki układ nie oznacza jednak pełnej niezależności instytucjonalnej; odrębność osobowości prawnej oraz autonomia programowa mogą bowiem współistnieć z daleko idącymi uprawnieniami kontrolnymi podmiotu nadrzędnego. Precyzyjne rozróżnienie tych kategorii jest niezbędne do rzetelnej oceny deklaracji o zachowaniu samodzielności przez afiliantów.

W amerykańskim systemie prawnym konstrukcja wykorzystywana przez Inperium – oparta na statusie organizacji zwolnionej z podatku (sekcja 501(c)(3)) oraz organizacji wspierającej (sekcja 509(a)(3)) – pozwala ukształtować szczególną relację między podmiotem konsolidującym a jednostkami świadczącymi usługi społeczne. Inperium definiuje swoją funkcję jako wspieranie innych organizacji, a nie bezpośrednie dostarczanie świadczeń beneficjentom. Odpowiedzialność programowa spoczywa na afiliantach, podczas gdy struktura nadrzędna zapewnia dostęp do zarządzania strategicznego, kapitału, specjalistycznych kompetencji i wspólnej infrastruktury. W praktyce kluczowy jest zakres tzw. reserved powers, czyli zastrzeżonych uprawnień podmiotu nadrzędnego. Mogą one obejmować zatwierdzanie zmian statutowych, istotnych transakcji majątkowych, zobowiązań finansowych lub obsady organów, przy czym zakres tych kompetencji zależy od konkretnej umowy afiliacyjnej.

W rezultacie twierdzeń o zachowaniu autonomii nie można weryfikować wyłącznie na podstawie materiałów promocyjnych. Wymaga to analizy dokumentów regulujących rzeczywisty podział decyzji, procedur rozstrzygania sporów, zasad wycofania się z relacji oraz ochrony interesów beneficjentów. Konstrukcja ta prowadzi do interesującego przekształcenia klasycznego pojęcia przedsiębiorstwa. O ile tradycyjnie przedsiębiorstwo postrzega się jako wyodrębnioną jednostkę gromadzącą zasoby i wytwarzającą dobra, o tyle w modelu sieciowym centralnym elementem staje się zdolność koordynowania zasobów wielu podmiotów. Wartość nie powstaje tu wyłącznie w obrębie jednej organizacji, lecz przede wszystkim w relacjach między nimi. Jeffrey H. Dyer i Harbir Singh, rozwijając relacyjne podejście do strategii gospodarczej, wskazywali na znaczenie zasobów specyficznych dla współpracy, procedur wymiany wiedzy oraz komplementarnych kompetencji. Z tej perspektywy afiliacja tworzy nową wartość wtedy, gdy uczestnicy zyskują dostęp do możliwości nieosiągalnych jako odrębne jednostki, a współpraca okazuje się skuteczniejsza niż konkurencyjne formy organizacyjne.

Jest to jednak warunek wymagający empirycznego potwierdzenia. Sama liczba afiliantów czy istnienie wspólnego centrum nie dowodzą automatycznie wystąpienia korzyści relacyjnych. Powstanie Inperium można również rozpatrywać przez pryzmat koncepcji zdolności dynamicznych organizacji, sformułowanej przez Davida J. Teece'a, Gary'ego Pisano i Amy Shuen.

Afiliacja jako narzędzie adaptacji i dywersyfikacji zasobów

W tym ujęciu przewaga organizacyjna nie wynika jedynie z posiadania konkretnych zasobów, lecz przede wszystkim ze zdolności do ich rekonfiguracji w obliczu zmian otoczenia. Organizacja może

dysponować wykwalifikowaną kadrą, nieruchomościami czy renomą, a mimo to tracić sprawność, jeśli nie potrafi przekształcić sposobu ich wykorzystania. W przypadku Supportive Concepts for Families problemem nie był zatem wyłącznie budżet, lecz brak możliwości przeorganizowania infrastruktury zarządczej w odpowiedzi na zmieniające się warunki finansowania. Utworzenie podmiotu konsolidującego miało być próbą zbudowania zdolności adaptacyjnej nie na poziomie pojedynczej placówki, lecz całego układu organizacji.

Wraz z dołączaniem kolejnych afiliantów sieć zyskiwała dostęp do nowych kompetencji, doświadczeń regulacyjnych, kontaktów i rozwiązań technicznych. Korzyść strategiczna miała zatem wynikać nie tylko z obniżania jednostkowych kosztów administracji, lecz także z poszerzania repertuaru możliwych reakcji na zmiany otoczenia. Ważny kontekst dostarcza tu teoria relacji międzyorganizacyjnych Christine Oliver. Badaczka wskazywała, że współpraca nie zawsze jest motywowana wyłącznie efektywnością ekonomiczną; może wynikać z potrzeby uzyskania legitymizacji, ograniczenia niepewności, zwiększenia stabilności lub dostosowania do wymogów otoczenia. Każdy z tych motywów mógł wpływać na decyzję organizacji społecznej o przystąpieniu do większego układu. Podmiot w trudnej sytuacji finansowej poszukiwał przede wszystkim stabilizacji i kapitału.

Z kolei organizacja dobrze zarządzana, lecz mała, mogła traktować afiliację jako narzędzie rozwoju. Inna jednostka mogła znajdować się w okresie sukcesji kierownictwa, gdy brak przygotowanych następców czynił samodzielne funkcjonowanie ryzykownym. Jeszcze inna mogła szukać wsparcia wobec rosnących wymagań technologicznych lub regulacyjnych.

W każdym z tych przypadków samo pojęcie afiliacji pozostaje tożsame, choć jego treść ekonomiczna i społeczna może się zasadniczo różnić. Z tego względu przedmiotem badań staje się nie tylko architektura sieci, lecz motywacja uczestników do rezygnacji z części samodzielności. Istotną cechą pierwotnej koncepcji Inperium było rozróżnienie korzyści skali od korzyści zakresu. Te pierwsze pojawiają się, gdy większa skala działalności pozwala obniżyć przeciętny koszt danej czynności – na przykład wtedy, gdy jeden system informatyczny lub zespół ekspertów obsługuje kilka organizacji, rozkładając koszty utrzymania na wielu użytkowników. Korzyści zakresu dotyczą natomiast wspólnego wykorzystywania zasobów przy prowadzeniu różnych rodzajów działalności. Organizacje świadczące usługi psychiatryczne, opiekuńcze czy edukacyjne mogą korzystać z tej samej infrastruktury administracyjnej, mimo że ich programy wymagają odmiennych kompetencji merytorycznych. Różnorodność portfela usług może dodatkowo ograniczać zależność sieci od jednego typu kontraktów lub polityki finansowania.

Nie jest to jednak reguła pozbawiona wyjątków. Im bardziej zróżnicowana działalność, tym wyższe koszty koordynacji, większe ryzyko nadmiernej standaryzacji i potrzeba kompetencji

umożliwiających zarządzanie odmiennymi reżimami prawnymi. Korzyści zakresu istnieją tylko wtedy, gdy wartość płynąca ze współdzielenia zasobów przewyższa koszty zarządzania złożonością. Opracowania teoretyczne Ryana D. Smitha i J. Kevina Fee pozwalają zrozumieć, że twórcy modelu świadomie dążyli do wyjścia poza tradycyjną logikę oszczędności administracyjnych.

Rozdźwięk między wzrostem aktywów a realną płynnością

W pracy **A Business Model Innovation for Nonprofit Human Services Consolidators: The Practitioners' Perspective** autorzy opisują konstelację jako układ łączący odrębne organizacje oraz elementy infrastrukturalne, którego wartość wynika z możliwości budowania relacji, wykorzystania efektów sieciowych i rozszerzania zdolności zarządczych. Późniejsze opracowanie **Value Creation and Capture in Affiliations** pogłębia rozróżnienie pomiędzy tworzeniem wartości a jej przechwytywaniem przez uczestników relacji.

Rozróżnienie to jest szczególnie istotne w sektorze non-profit. Poprawa sytuacji finansowej podmiotu konsolidującego nie musi bowiem oznaczać proporcjonalnego wzrostu korzyści społecznych osiąganych przez każdego afilianta. I odwrotnie – afiliacja może zapewniać lokalnej organizacji kluczowe wsparcie operacyjne, nie przynosząc natychmiastowego wzrostu wyniku skonsolidowanego. Autorzy wskazują ponadto, że wartość relacji może ujawniać się w długim okresie poprzez wymianę wiedzy, rozwój nowych usług i możliwość pozyskiwania kolejnych partnerów. Rozumowanie to ma solidne zakorzenienie w ekonomice organizacji sieciowych, lecz jego zastosowanie do konkretnego przedsiębiorstwa wymaga oddzielenia założonych korzyści od rezultatów faktycznie zmierzonych. Szczególnym elementem proponowanego modelu jest możliwość łączenia bilansów afiliowanych organizacji w skonsolidowanej sprawozdawczości finansowej. Ma to potencjalnie istotne znaczenie w rozmowach z instytucjami finansującymi, ponieważ skala aktywów, dywersyfikacja przychodów i struktura zobowiązań wpływają na ocenę zdolności kredytowej.

W ujęciu Smitha i Fee afiliacja staje się mechanizmem pozwalającym konsolidatorowi rozpoznawać w sprawozdawczości aktywa netto dołączającego podmiotu. Z punktu widzenia rachunkowości jest to znacząca właściwość transakcji prowadzących do uzyskania odpowiedniej kontroli. Nie należy jednak mylić wzrostu aktywów prezentowanych w sprawozdaniu z pojawieniem się równoważnej ilości wolnej gotówki. Nieruchomość będąca częścią majątku afilianta może mieć wysoką wartość, a jednocześnie pozostawać niezbędna do wykonywania świadczeń i nie nadawać się do swobodnego zbycia. Środki przekazane z określonym przeznaczeniem mogą podlegać ograniczeniom, które nie

znikają wskutek afiliacji. Część aktywów może być obciążona zobowiązaniami, a zdolność ich wykorzystania jako zabezpieczenia finansowania zależy od konkretnych umów i regulacji. Z tego względu wzrost skonsolidowanych aktywów netto należy traktować jako potencjalne wzmocnienie struktury kapitałowej, a nie automatyczny dowód powiększenia zasobu środków dostępnych na wszystkie cele sieci.

To rozróżnienie stanowi jeden z najważniejszych punktów krytycznej oceny modelu. W przedsiębiorstwie komercyjnym centralna alokacja kapitału może być uzasadniana przede wszystkim oczekiwaną rentownością projektów. W organizacji non-profit podobna decyzja musi pozostawać zgodna z ograniczeniami wynikającymi z celu dobroczynnego i przeznaczenia poszczególnych składników majątku. Nie można bez dodatkowej analizy przyjąć, że majątek organizacji finansowanej przez darczyńców na wspieranie dzieci może zostać wykorzystany do realizacji dowolnego projektu innego afilianta, nawet jeśli projekt ten również ma charakter społecznie wartościowy.

Wspólne zarządzanie nie powinno znosić odrębności zobowiązań powierniczych. Z drugiej strony nadmiernie sztywne utrzymywanie zasobów w granicach historycznie wyodrębnionych programów może utrudniać reakcję na zmieniające się potrzeby. Model Inperium powstał więc w przestrzeni napięcia pomiędzy dwiema uzasadnionymi zasadami: ochroną przeznaczenia majątku społecznego oraz możliwością jego efektywnego wykorzystywania. Trwałość całej konstrukcji zależy od ustanowienia takiej architektury prawnej i finansowej, która pozwala uzyskiwać korzyści ze współpracy bez arbitralnego znoszenia odpowiedzialności związanej z poszczególnymi zasobami. Geneza wspólnego zaplecza administracyjnego, rozwijanego następnie w ramach Apis Services, wynikała bezpośrednio z potrzeby pogodzenia tych dwóch porządków. Jeżeli organizacje mają zachować odrębność programową, to źródeł synergii należy szukać przede wszystkim w funkcjach, których wykonywanie nie wymaga odrębności dla każdej misji. Księgowość, naliczanie wynagrodzeń, administracja świadczeń pracowniczych, informatyka, zarządzanie ryzykiem oraz wybrane czynności prawne mogą być realizowane przez wyspecjalizowane centrum, o ile jego procedury pozwalają uwzględnić odmienność poszczególnych jednostek. Korzyść nie wynika tu wyłącznie ze zmniejszenia zatrudnienia administracyjnego; może polegać również na zwiększeniu poziomu kompetencji, którego samodzielna organizacja nie byłaby w stanie sfinansować.

Wyspecjalizowany zespół analizujący rozliczenia z płatnikami publicznymi może szybciej identyfikować błędy fakturowania, a profesjonalna obsługa ryzyka skuteczniej rozpoznawać zagrożenia prawne i operacyjne.

Koszty centralizacji i pułapka wzrostu ilościowego

Jednocześnie centralizacja nie jest rozwiązaniem pozbawionym kosztów. Integracja systemów, migracja danych, standaryzacja procedur i uzgadnianie poziomu usług wymagają nakładów, które mogą ujawnić się wcześniej niż oczekiwane oszczędności. Wspólną administrację należy zatem traktować jako inwestycję w zdolności organizacyjne, a nie jako bezkosztowe przeniesienie czynności do większej jednostki. W praktyce kluczowe okazuje się zrozumienie, że specjalizacja administracji może zmieniać sposób wykonywania misji nawet wtedy, gdy formalnie nie ingeruje w decyzje programowe. Dostępność informacji finansowej wpływa na planowanie zatrudnienia, sprawność rozliczeń z płatnikami warunkuje terminowość wypłat wynagrodzeń, a jakość zarządzania nieruchomościami oddziałuje bezpośrednio na bezpieczeństwo osób korzystających ze wsparcia. Z kolei systemy informatyczne determinują sposób dokumentowania zdarzeń, ochronę danych i komunikację między specjalistami.

Granica między sferą administracyjną a merytoryczną jest zatem funkcjonalnie przepuszczalna. Nie da się całkowicie oddzielić zaplecza organizacji od jakości jej usług, podobnie jak nie można sprowadzić jakości opieki do wskaźników ekonomicznych. Model konstelacyjny musi więc zapewniać integrację informacji pomiędzy obydwoma poziomami, a nie jedynie formalny podział odpowiedzialności. Jeśli decyzje finansowe i kadrowe zapadają bez rozpoznania potrzeb beneficjentów, sprawność centrum administracyjnego pozostaje pozorna. Z drugiej strony, gdy lokalne jednostki podejmują decyzje z pominięciem ograniczeń wspólnej infrastruktury, mogą osłabiać stabilność całego systemu.

Już w najwcześniejszej fazie rozwoju Inperium dostrzegalny był element strategicznej przedsiębiorczości, polegający na stworzeniu odrębnej jednostki do rozwijania nowego modelu, zamiast prób całkowitego przekształcenia istniejącego Supportive Concepts for Families. Rozwiązanie to można wyjaśnić poprzez znane z teorii zarządzania rozróżnienie pomiędzy eksploatacją istniejących kompetencji a eksploracją nowych możliwości. Organizacja świadcząca usługi opiekuńcze musi zapewniać ich ciągłość, bezpieczeństwo i zgodność z regulacjami, co ogranicza jej zdolność do podejmowania radykalnych eksperymentów organizacyjnych. Jednostka powołana do rozwoju koncepcji afiliacyjnej może natomiast koncentrować się na poszukiwaniu partnerów, negocjowaniu form współdziałania i projektowaniu instrumentów finansowych. Takie rozdzielenie funkcji pozwala zmniejszyć konflikt między bieżącą eksploatacją działalności a poszukiwaniem nowych rozwiązań. Nie eliminuje jednak ryzyka przenoszenia zasobów organizacji założycielskiej do przedsięwzięcia eksperymentalnego ani problemu odpowiedzialności za niepowodzenie inicjatyw. Z perspektywy ładu instytucjonalnego konieczne staje się ustalenie, na jakich zasadach organizacja pierwotna angażuje swój majątek, reputację i potencjał kierowniczy w

rozwój struktury nadrzędnej. Szczególnej uwagi wymaga również sposób przedstawiania innowacyjności modelu.

W opracowaniu Smitha i Fee z 2019 roku znaczne znaczenie przypisano rozwojowi technologii cyfrowych, w tym sieci 5G, jako czynnikowi mającemu radykalnie zmienić sektor usług społecznych. W wymiarze ogólnym trafna jest teza, że cyfryzacja dokumentacji, interoperacyjność systemów, analityka danych i nowe formy komunikacji zwiększają wymagania kapitałowe oraz kompetencyjne stawiane organizacjom. Znacznie trudniej jednak obronić technologicznie deterministyczne przekonanie, że konkretna generacja sieci telekomunikacyjnej musi doprowadzić do nieuchronnej transformacji całego sektora. Dostępność technologii jest tylko jednym z warunków zmiany; o jej rezultacie decydują również regulacje, kompetencje użytkowników, struktura zachęt finansowych, jakość danych, bezpieczeństwo informacji oraz zdolność instytucji do dostosowania procesów pracy. Należy więc odróżnić trwały element rozpoznania strategicznego – rosnącą rolę infrastruktury cyfrowej – od prognoz dotyczących konkretnej technologii. Krytyczna analiza nie powinna przyjmować wszystkich założeń Smitha i Fee jako ponadczasowych prawidłowości tylko dlatego, że współtworzony przez nich podmiot osiągnął znaczącą skalę organizacyjną. W podobny sposób należy oceniać twierdzenia o wyjątkowej skuteczności wczesnego Inperium.

Smith i Fee wykorzystują dynamikę rozwoju organizacji jako argument za przyjętym modelem. Jest to ważny materiał empiryczny, ale jego interpretacja wymaga świadomości, że autorzy są jednocześnie uczestnikami i współtwórcami analizowanego przedsięwzięcia. Wzrost liczby afiliantów, przychodów oraz aktywów skonsolidowanych może świadczyć o zdolności do zawierania transakcji i rozwijania sieci, lecz nie stanowi samodzielnego dowodu przewagi w zakresie jakości usług ani większej skuteczności społecznej w porównaniu z organizacjami niezależnymi. Przeprowadzenie takiego porównania wymagałoby odpowiednio dobranej grupy odniesienia oraz uwzględnienia początkowej kondycji afiliantów, zmian kosztów operacyjnych, jakości opieki, dostępności świadczeń i wyników osiąganych przez beneficjentów.

Co więcej, wzrost poprzez dołączanie istniejących jednostek należy odróżnić od rozwoju organicznego. Przychody włączonego do grupy podmiotu zwiększają wielkość sieci, lecz nie oznaczają automatycznie powstania nowych usług społecznych. Rozwijanie konstelacji może tworzyć warunki do przyszłej ekspansji, ale sama konsolidacja sprawozdawcza nie jest równoważna zwiększeniu społecznego oddziaływania.

Rozdźwięk między stabilnością finansową a jakością opieki

Analiza genezy tego przedsięwzięcia musi uwzględniać fakty, które wyszły na jaw po pierwszym okresie jego rozwoju. Jest to kluczowe, gdyż organizacja założycielska była pierwotnym przykładem możliwości modelu, a dziś pozostaje sprawdzianem jego długoterminowej skuteczności. W oficjalnym wykazie dostawców usług administracji stanu Pensylwania przy Supportive Concepts for Families widnieje obecnie status wskazujący na cofnięcie lub nieprzedłużenie zezwolenia, z dopuszczeniem kontynuowania działalności w toku postępowania odwoławczego. Doniesienia „The Philadelphia Inquirer" z września 2026 roku opisują poważne zastrzeżenia regulatorów dotyczące bezpieczeństwa i jakości opieki, w tym zdarzenia związane z krzywdą beneficjentów. W lipcu 2026 roku Inperium poinformowało o powrocie Ryana Deweya Smitha do Supportive Concepts for Families jako pełniącego obowiązki prezesa, którego zadaniami miały być zapewnienie ciągłości działalności, poprawa jakości i komunikacji.

Informacje te nie pozwalają na automatyczne przypisanie konkretnej osobie odpowiedzialności za poszczególne zdarzenia ani na przesądzenie wyniku procedur odwoławczych. Stanowią jednak poważne przeciwwskazanie do przedstawiania organizacji założycielskiej jako bezwarunkowo potwierdzonego sukcesu w każdym wymiarze działalności. Potrzebę rozdzielenia stabilności finansowej od jakości usług wyraźniej ukazują dane dotyczące Resources for Human Development, jednego z późniejszych afiliantów Inperium. Według doniesień z października 2026 roku administracja Pensylwanii cofnęła zezwolenie na prowadzenie określonych domów wsparcia przez tę organizację w następstwie poważnych nieprawidłowości w opiece nad mieszkańcem. Oficjalny wykaz stanowy potwierdza status administracyjny wskazujący na cofnięcie lub nieprzedłużenie zezwolenia przy działalności prowadzonej w okresie rozpatrywania odwołania.

Przypadek ten zostanie poddany odrębnej analizie w części dotyczącej interwencji ratunkowych, gdyż wymaga zestawienia poprawy kondycji finansowej z oceną bezpieczeństwa świadczeń. Już na etapie rekonstrukcji genezy modelu widać, że rozwój wspólnego zaplecza administracyjnego i skonsolidowanego finansowania nie jest wystarczającą podstawą do wnioskowania o skuteczności nadzoru nad jakością opieki. Utrzymanie działalności instytucji w obliczu trudności finansowych staje się wartością społeczną tylko wtedy, gdy towarzyszy mu rzeczywista zdolność ochrony zdrowia, życia i godności podopiecznych. Uwzględnienie tych okoliczności nie przekreśla znaczenia innowacji organizacyjnej, lecz pozwala sformułować bardziej rygorystyczne kryteria jej oceny. Model konstelacyjny może być wartościowym rozwiązaniem problemów kapitałowych, zarządczych

i technologicznych, a jednocześnie posiadać ograniczenia w zakresie kontroli jakości usług i rozkładu odpowiedzialności.

Zdolność szybkiego rozszerzania sieci nie musi oznaczać równie szybkiego dojrzewania systemów nadzoru. Wzrost skali może zwiększać liczbę kompetentnych specjalistów, ale jednocześnie komplikować przepływ informacji między jednostkami lokalnymi a kierownictwem centralnym. Wspólne procedury mogą ograniczać liczbę błędów, lecz ich nadmierna standaryzacja bywa przeszkodą w dostrzeżeniu problemów specyficznych dla konkretnej placówki. Kluczowe jest zatem to, czy struktura nadrzędna potrafi identyfikować zagrożenia szybciej niż jednostki działające samodzielnie, czy dysponuje skutecznymi narzędziami reagowania i czy korzysta z nich w sposób zapewniający absolutne pierwszeństwo bezpieczeństwu osób korzystających ze wsparcia.

Innowacja instytucjonalna jako narzędzie realizacji misji społecznej

Są to pytania empiryczne, których nie rozstrzyga ani deklaracja misji, ani wielkość skonsolidowanego budżetu. Geneza Inperium odsłania głębszy problem aksjologiczny związany z rozumieniem niezależności organizacji społecznych. Samodzielność bywa traktowana jako wartość bezwarunkowa, gdyż kojarzy się z obywatelską inicjatywą, wolnością zrzeszania się i możliwością realizacji lokalnie zdefiniowanych potrzeb. W rzeczywistości jednak niezależność formalna może współistnieć z daleko posuniętą zależnością ekonomiczną – zwłaszcza gdy instytucja finansuje większość działalności z jednego rodzaju kontraktów publicznych. W takim układzie autonomia prawna nie gwarantuje autonomii strategicznej.

Z drugiej strony wejście do większej sieci może zwiększyć zdolność organizacji do samodzielnego określania priorytetów programowych, o ile ogranicza ryzyko finansowe i uwalnia kierownictwo od obciążeń administracyjnych. Może jednak także zmniejszyć faktyczną swobodę decyzji, gdy podmiot nadrzędny uzyskuje rozległe uprawnienia kontrolne. Nie istnieje zatem prosta zależność, według której niezależność prawna zawsze oznaczałaby większą wolność działania, a afiliacja nieuchronnie prowadziła do jej ograniczenia. O wyniku przesądzają konkretne mechanizmy odpowiedzialności, dostęp do zasobów i sposób ukształtowania wzajemnych zobowiązań.

W tym świetle Inperium stanowi interesującą próbę redefinicji granic przedsiębiorczości społecznej. Tradycyjnie kojarzy się ją przede wszystkim z tworzeniem nowych usług, przedsiębiorstw reintegracyjnych, miejsc pracy lub innowacyjnych form zaspokajania potrzeb zbiorowych. Analizowany model kieruje uwagę na innowację drugiego rzędu: niekoniecznie na

wynalezienie nowej usługi społecznej, lecz na przekształcenie warunków instytucjonalnych, które umożliwiają jej finansowanie, rozwijanie i utrzymywanie. Wartość tego podejścia polega na dostrzeżeniu, że społeczna misja nie jest wykonywana przez abstrakcyjny podmiot moralny, ale przez organizację wyposażoną w określone kompetencje, technologie, zasoby i reguły podejmowania decyzji. Trwałość tych zasobów pozostaje warunkiem ciągłości pomocy, choć nie stanowi jej celu ostatecznego.

Przedsiębiorczość społeczna może zatem obejmować zarówno projektowanie nowych świadczeń, jak i tworzenie lepszej infrastruktury instytucjonalnej dla tych już istniejących. W obu przypadkach zasadniczym kryterium wartości powinien pozostawać wpływ na sytuację człowieka, a nie sama oryginalność konstrukcji zarządczej. Genezę Inperium należy zatem interpretować jako odpowiedź na realne ograniczenia samodzielnego funkcjonowania organizacji usług społecznych, a zarazem jako eksperyment instytucjonalny, którego wyniki powinny podlegać ciągłej, niezależnej ocenie. Doświadczenie Supportive Concepts for Families dostarczyło rozpoznania problemu rosnącej skali, potrzeb inwestycyjnych i ograniczeń finansowania publicznego. Odrzucenie proponowanych pełnych fuzji skierowało poszukiwania w stronę relacji pozwalających zachować odrębność programową. Rozwijana następnie konstrukcja afiliacyjna stworzyła możliwość współdzielenia infrastruktury, konsolidowania wybranych zasobów i budowania sieci kompetencji. Zarazem pojawiły się nowe pytania o zakres rzeczywistej autonomii, dopuszczalność alokacji kapitału, sposób nadzorowania jakości usług i odpowiedzialność podmiotu centralnego za skutki działań lokalnych organizacji.

Właśnie ta złożoność czyni historię Inperium przedmiotem wartościowym poznawczo. Nie jest ona prostą opowieścią o zwycięstwie sprawnego zarządzania nad niewydolną biurokracją, lecz studium poszukiwania nowego ładu instytucjonalnego, w którym korzyści integracji muszą zostać pogodzone z prawami beneficjentów i społeczną legitymacją działania. Dalsza analiza wymaga więc przejścia od okoliczności historycznych do samej architektury konstelacji. Należy zbadać, w jaki sposób odrębne organizacje mogą tworzyć trwały układ współpracy, jakie uprawnienia zachowują ich organy, które decyzje stają się przedmiotem wspólnego nadzoru oraz w jakich warunkach efekt sieciowy prowadzi do rzeczywistego wzrostu wartości społecznej. Trzeba również określić, kiedy integracja pozostaje narzędziem wzmacniania misji, a kiedy może wytwarzać nowe zależności i trudności nadzorcze. Dopiero tak przeprowadzona analiza pozwoli odróżnić konstelację jako dojrzałą formę organizacyjną od samego atrakcyjnego języka opisującego współpracę. Następna część będzie zatem poświęcona szczegółowej konstrukcji modelu afiliacyjnego Inperium, jego relacjom prawnym, mechanizmom koordynacji i podstawowym napięciom pomiędzy autonomią lokalną a odpowiedzialnością wspólną.

> Czy model, który z sukcesem rozwiązuje problemy kapitałowe organizacji, nie staje się jednocześnie pułapką, w której administracyjna sprawność przesłania kryzys jakości opieki? Ostatecznie to nie oryginalność konstrukcji zarządczej, lecz wpływ na życie konkretnego człowieka pozostaje jedynym rzetelnym miernikiem wartości przedsiębiorczości społecznej. Pytanie brzmi: gdzie kończy się optymalizacja infrastruktury, a zaczyna utrata kontroli nad tym, co w misji społecznej jest najcenniejsze?

Inspiracje

[1] 

"Sustaining the Mission" Ryan Dewey Smith

Simon and Schuster | ISBN: 9798887508375

Amerykański menedżer sektora non-profit jest założycielem i dyrektorem generalnym organizacji Inperium. Specjalizuje się w zarządzaniu strategicznym oraz skalowaniu instytucji opieki społecznej i ochrony zdrowia. Jest autorem książki „Sustaining the Mission", przedstawiającej model zrównoważonego rozwoju organizacji dobroczynnych.

Ryan Dewey Smith *is an American nonprofit executive and author specializing in nonprofit management and human services administration. He is the founding executive chairman and chief executive officer of Inperium, Inc., a national nonprofit supporting organization established in 2016. Smith began his career in 1993 at Supportive Concepts for Families in Pennsylvania, advancing from program coordinator to president and CEO. Through Inperium, he developed an innovative constellation affiliation model and shared-services infrastructure, allowing community-based behavioral health and human service providers to achieve financial sustainability and operational scale while retaining their independent missions, local boards, and community identities. In 2026, he published his debut book, Sustaining the Mission: Building a Billion-Dollar Nonprofit Network by Rewriting the Rules of Partnership, outlining his operational frameworks for nonprofit resilience.*

Inperium, Inc.

Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:



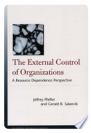
[1] **"Interorganizational influence and managerial attitudes"**

Jeffrey Pfeffer



[2] **"Merger as a response to organizational interdependence"**

Jeffrey Pfeffer



[3] **"The External Control of Organizations"**

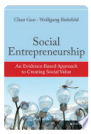
Jeffrey Pfeffer, Gerald R. Salancik

2003 | Stanford University Press | ISBN: 9780804747899

[4] **"Development of a Model for the Validation of Work Relative Value Units for the Medicare Physician Fee Schedule"**

Christine Oliver

ISBN: 9780833089755



[5] **"Social Entrepreneurship"**

Chao Guo, Wolfgang Bielefeld

2014 | John Wiley & Sons | ISBN: 9781118844175



[6] **"Social Entrepreneurship and Social Enterprise Phenomenon: Antecedents, Processes, Impact across Cultures and Contexts"**

Marzena Starnawska, Agnieszka Brzozowska

2018 | WSB-NLU | ISBN: 9788395108204

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] **"A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design"**

Gerald R. Salancik, Jeffrey Pfeffer

1978 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2392563

Źródło

[2] **"Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior"**

John B. Dowling, Jeffrey Pfeffer

1975 | The Pacific Sociological Review | DOI: 10.2307/1388226

Źródło

[3] **"The External Control of Organizations."**

Jarlath Benson, Jeffrey Pfeffer, Gerald R. Salancik

1978 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2392573

Źródło

[4] **"The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective."**

Robert N. Stern, Jeffrey Pfeffer, Gerald R. Salancik

1979 | Contemporary Sociology A Journal of Reviews | DOI: 10.2307/2065200

Źródło

[5] **"Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry"**

Hüseyin Leblebici, Gerald R. Salancik, Anne G. Copay, Tom R. King

1991 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2393200

Źródło

[6] **"Eclipse of the Nonprofit Corporation: The Market for Nonprofit Control and Why it Matters"**

J. Kevin Fee

2015 | Social Innovations Journal

Źródło

[7] **"The Emerging Market for Nonprofit Control: Business Model Implications"**

J. Kevin Fee, A. Martin Sellers

2014 | Springer Publishing Company eBooks | DOI: 10.1891/9780826128089.0002

Źródło

[8] **"Effective interim collaboration: how firms minimize transaction costs and maximise transaction value"**

Jeffrey H. Dyer

1997 | Strategic Management Journal | DOI: 10.1002/(sici)1097-0266(199708)18:7<535::aid-smj885>3.0.co;2-z

Źródło

[9] **"The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan, and Korea"**

Jeffrey H. Dyer, Wujin Chu

2003 | Organization Science | DOI: 10.1287/orsc.14.1.57.12806

Źródło

[10] **"Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations"**

Constance E. Helfat, Sydney David Finkelstein, Will Mitchell, Harbir Singh

2007

Źródło

[11] "Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital"

Prashant Kale, Harbir Singh, Howard V. Perlmutter

2000 | Strategic Management Journal | DOI: 10.1002/(sici)1097-0266(200003)21:3<217::aid-smj95>3.0.co;2-y

Źródło

[12] "The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances"

Ranjay Gulati, Harbir Singh

1998 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2393616

Źródło

[13] "Deliberate learning in corporate acquisitions: post-acquisition strategies and integration capability in U.S. bank mergers"

Maurizio Zollo, Harbir Singh

2004 | Strategic Management Journal | DOI: 10.1002/smj.426

Źródło

[14] "How to Capture Value from Innovation: Shaping Intellectual Property and Industry Architecture"

Gary Paul Pisano, David J. Teece

2007 | California Management Review | DOI: 10.2307/41166428

Źródło

[15] "The Development Factory: Unlocking the Potential of Process Innovation"

Gary Paul Pisano

1996

Źródło

[16] "The Evolutionary Nature of Breakthrough Innovation: An Empirical Investigation of Firm Search Strategies"

Dominika Kinga Randle, G. Pisano

2021 | Strategy Science | DOI: 10.1287/stsc.2021.0134

Źródło

[17] **"Orchestrating the New Dynamic Capabilities: Collaborative Innovation in Action"**

Amy Shuen, Sandra Sieber

2009 | IESE insight | DOI: 10.15581/002.art-1605

Źródło

[18] **"Searching for lean production in semiconductors: New process introduction"**

David C. Mowery, Nile W. Hatch, Michaël Borrus, Amy Shuen

2002 | IEEE/CPMT International Electronics Manufacturing Technology Symposium | DOI: 10.1109/iemt.1993.398157

Źródło

[19] **"Co-developed knowhow assets in technology partnerships"**

Amy Shuen

2002 | IEEE/CPMT International Electronics Manufacturing Technology Symposium | DOI: 10.1109/iemt.1993.398188

Źródło

Treść tworzy Fundacja Dobre Państwo.
Redaguje i publikuje APA ONE, autorski system redakcyjny Fundacji oparty na AI.
APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: afdc74e0-b708-430a-88a9-d17679a417a0